Towards Continuous Improvement

2002-2003 Business Plan

April 2002

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Message from the Chair

I am pleased to share with you our 2002/03 business plan. It outlines our achievements over the past year and sets out Legal Aid Ontario's (LAO) commitments for the coming year.

We made great progress toward improving our services and performance in 2001/02, but there is much more work to be done. This business plan, following the direction set by our Board of Directors, details how we will continue to re-shape legal aid services, improve cost efficiency and promote innovative approaches to meet the legal needs of low-income Ontarians.

Almost one million Ontarians a year depend on us. Every day, LAO programs ensure legal representation for some 4,000 people in almost every court and tribunal affecting low-income people.

A wide variety of people come to LAO for help. We assist single parents seeking child support from delinquent ex-partners, victims of domestic violence, parents seeking custody of children to protect them from abuse, injured workers, refugees and accused persons.

Governments also depend on legal aid to contribute to the success of many social and justice system priorities. Ontario's justice system needs legal aid to ensure that it is fair, accessible, efficient and cost-effective.

In 2002/03 we will work "smarter" – adopting innovative and flexible initiatives – to ensure that poverty does not present an insurmountable barrier to justice for the poor. We will work to improve our services for the mentally ill, victims of domestic violence, accused persons and young offenders and refugees. We will enhance our ability to meet the demand for legal aid in child protection matters and improve access to legal aid certificates.

Importantly, we will strive to reform the legal aid tariff. This commitment is essential to ensuring there are enough private-sector lawyers willing to undertake legal aid work and meet the continually increasing demand for service.

To complement these initiatives, we will focus on improving support for legal aid service providers and look internally to improve our management and organizational activities.

These undertakings – coupled with our commitment to meet high standards of quality assurance, performance and efficiency - leave me with no doubt of our ability to succeed. I look forward to working with LAO's management and staff, community legal clinics, stakeholders and private-sector lawyers to further improve Ontario's legal aid system.

Hon. Sidney B. Linden
Chair

Mandate

The *Legal Aid Services Act, 1998* establishes LAO's statutory mandate to "promote access to justice throughout Ontario for low-income individuals" by:

- Providing consistently high-quality legal aid services in a cost-effective and efficient manner to low-income people throughout Ontario.
- Encouraging and facilitating flexibility and innovation in the provision of legal aid services. At the same time, LAO recognises the private bar as the foundation for the provision of legal aid services in the areas of criminal and family law, and clinics as the foundation for the provision of clinic law services.
- Identifying, assessing and recognising the diverse legal needs of low-income individuals and of disadvantaged communities in Ontario.
- Providing legal aid services to low-income individuals through a corporation that will operate independently from the government of Ontario, but within a framework of accountability to the government of Ontario for the expenditure of public funds.

Vision

LAO will pursue its legislative mandate with the goal of achieving excellence in accessibility and quality of client service; effective relationships with service providers; and efficient, accountable and innovative use of resources.

People In Need

Most of our clients have difficult legal problems, which are often accompanied by complex social, cultural and linguistic issues. For example:

- Accused facing criminal charges rely on legal aid when they are at risk of losing their liberty.
- Family law litigants depend on legal aid to ensure they can resolve matters effectively, efficiently and fairly. The vast majority are women litigating issues of custody, access or financial support for themselves or their children.
- Other clients include parents seeking custody of children to protect them from continued abuse or from threat of kidnapping, and parents exercising their constitutional right to legal representation when responding to applications by Children's Aid Societies (CASs) to remove their children from the home.
- Clinic law clients and low-income communities depend on legal aid to ensure they have access to crucial legal and social entitlements protecting the basic necessities of life – including social assistance, other income maintenance programs, workplace injury claims and housing.

- Refugee claimants depend on legal aid to ensure their refugee claims are resolved fairly and accurately. Without legal aid, refugee claimants risk deportation and possible persecution in their home countries.

The one thing our clients do have in common is that they are extremely poor. Generally speaking, clients are eligible for a legal aid certificate only if they meet strict financial eligibility guidelines.

For example, a single person with net annual income below $13,083 usually qualifies for free legal aid. A family of four with net annual income of $29,352 generally qualifies for legal aid. In some cases, our clients may be asked to make a financial contribution to the cost of their legal services.

The People Who Care

There are almost 5,000 dedicated people province-wide involved in the delivery of LAO programs and services; the vast majority is private-sector lawyers. Yet client demand invariably outstrips supply.

In 2000/01 LAO paid 3,865 lawyers to provide legal services to clients – 23 per cent less lawyers than in 1995/96. In the same year, LAO paid 2,090 *per diem* duty counsel to help people who arrive in court without a lawyer - also 23 per cent less than in 1995/96.

This decline occurred despite an increase in the numbers of criminal, family and immigration lawyers in the province. The reason: the low legal aid tariff – or rate of pay for lawyers doing legal aid work.

If this decline continues, it will seriously undermine LAO's ability to provide legal aid services. This is why we devote significant time and effort to engaging new lawyers to do legal aid work. This is why we are advocating tariff reform and providing strong support to those lawyers already committed to helping Ontario's most disadvantage people.

LAO Services

Expanding services in 2000/01

Legal Aid Service	1996/97	2000/01	% Increase
Certificates Issued	74,792	117,549	57%
Duty Counsel Assists	580,797	675,813	16%
*Clinic Services	125,819	140,334	11%

(*Clinic statistics include case files opened, legal advice and brief services.)

Certificates

LAO's 51 area offices issue legal aid certificates, which eligible low-income Ontarians can use to retain private lawyers to represent them in proceedings before the criminal, family or mental health courts, certain administrative tribunals or in

dealing with the Immigration and Refugee Board.

The certificate is the private lawyer's guarantee of payment from LAO, subject to the rates and limitations set out in the legal aid tariff.

Duty counsel

LAO provides duty counsel services – performed by staff and private-sector lawyers – for people who arrive in criminal, family or youth courts without a lawyer.

Duty counsel work in more than 70 courthouses, as well as in every satellite court. LAO also provides duty counsel to approximately 23 fly-in locations in northern and remote areas.

Community legal clinics

Clinic law services – dealing with housing, social assistance, pensions, workers' compensation and employment issues - are delivered through a network of 72 independent community legal aid clinics, funded by LAO. In 2000/01 clinics distributed over 1.7 million pieces of public legal education material.

Core Businesses

LAO's core businesses fall into three main categories: providing services to clients, supporting service providers and providing corporate support services.

Improving client services

LAO is committed to providing the best possible legal aid services – within our fixed budget - for all low-income Ontarians. This core business area focuses on certificate services, community legal clinics, duty counsel services, developing innovative legal aid services and initiating partnerships with community organizations to deliver unique legal solutions.

Supporting service providers

LAO relies on thousands of service providers – clinics and private-sector lawyers - to fulfil its statutory obligation and vision. As a result, this core business focuses on improving support to our service providers. Key responsibilities include improving research and resource tools and administrative functions, and strengthening a shared focus on quality assurance.

Continuing to improve support services

This core business focuses on making strategic organizational improvements to LAO itself. Our goals are to achieve further improved cost efficiency and responsible management, to better serve clients and service providers. In all areas – Information Technology (IT), finance, investigations, human resources, policy and planning, etc – we're striving to achieve a culture of continuous improvement.

Understanding Our Environment

In 2000/01 LAO began one of its most important undertakings - our first ever comprehensive needs assessment. This ongoing process included analyzing the factors that drive demand for legal aid services and then determining better ways to meet client needs. The results of our needs assessment will shape future LAO initiatives, leading to service improvements.

Overall, we learned that our environment is increasingly more complicated, costly and demanding. We now know that the need for legal aid is surging in all quarters and the sources of this pressure are beyond LAO's control, including the slowing economy, new legislation, *Charter* rulings and growing government, clinic and lawyer expectations of our organization. In all key areas of law, LAO is facing significant challenges as a result of changes to the "legal landscape".

Family law

Recent *Child and Family Services Act* amendments mandate a more aggressive role for CASs, resulting in greatly increased demand for legal aid services. New resources complement new CAS powers, resulting in increased numbers of cases. Since 1996, funding for CASs has doubled to $722 million annually, resulting in more than 1,500 new child protection staff (an increase of 68 per cent).

The new Family Court rules significantly increase the initial preparation time and paperwork required representing clients. Persistently large numbers of unrepresented litigants in family courts puts great pressure on duty counsel to provide accessible, high-quality legal services in extremely trying circumstances.

The *Domestic Violence Protection Act* also creates new legal needs and is likely to increase service demand. This is because legal aid assistance will be required at several stages in the new process. In addition, legal aid litigants in Toronto and other non-Unified Family Court jurisdictions may now have to attend two courts: Superior Court for intervention orders and the Ontario Court of Justice for custody/access and support.

Criminal law

Between 1997/98 and 2000/01, the number of charges in Ontario increased more than 17 per cent to almost 2.0 million. New resources for police and prosecutors are likely to further increase charges and prosecutions. An additional 1,000 police officers have been hired since 1998. Full-time Crown Attorneys have increased from 453 to 688 since 1997.

Significant new legislation has created new rules, longer proceedings and more complex client needs. Most urgently, the federal government introduced the new *Youth Criminal Justice Act* to replace the *Young Offenders Act*. The new *Act* completely overhauls the procedural and substantive rules of the old legislation.

New specialized criminal courts – drug, mental health, young offender, domestic violence and aboriginal – demand experienced specialized duty counsel.

Today, more than ever, people are being detained in custody prior to trial and many bail courts report serious backlogs. This results in greater demand for LAO.

We are also facing new challenges posed by the introduction of provincial superjails and video-conferencing of in-custody accused persons.

Clinic law

Demand for services in key areas of clinic law (income maintenance and housing) continues to rise. Clinics have had to prioritize services to meet clients' most elemental needs; as a result, other important clinic legal aid needs are not being met.

Refugee law

The new *Immigration and Refugee Protection Act* - which is expected to take effect in July 2002 - is very likely to increase demand for legal aid services.

Key Corporate Initiatives for 2002/03

Against this backdrop of change, LAO is continually challenged to maintain high-quality, accessible services within a fixed budget. We have identified the key corporate initiatives for 2002/03 to ensure we fulfil our mandate.

Tariff reform - to ensure enough lawyers

LAO knows, beyond any doubt, that the legal aid tariff must be reformed to ensure we have enough lawyers to meet legal aid services demand. We must improve pay rates for lawyers who do legal aid work to sustain accessible, high-quality legal aid services in Ontario.

Our tariff reform business case, developed in cooperation with legal services providers, and presented to the provincial government, contains a detailed analysis of the issue, our improvement recommendations and the cost of those recommendations. In 2002/03 we will continue working to persuade the government that these reforms are essential. If successful, we'll be making the necessary changes to implement the reforms as quickly as possible.

Improve access to lawyers in key areas

LAO has considerable difficulty attracting private lawyers to provide legal aid services in rural areas of the province and across portions of the GTA. The primary reason is our restrictions on travel compensation, which are set by the provincial government.

We encounter similar challenges in delivering services to northern residents. LAO strongly believes that special incentives are needed to attract professionals to practise in the North.

We have identified two specific initiatives that will improve access to certificate services in these regions:

- LAO is seeking authority to waive or vary travel restrictions administratively, without requiring the province to change the regulation under the *Act*. The authority would be used to address identified areas of special service need.
- LAO is seeking the authority to develop and implement special northern incentives administratively.

Attract more young lawyers

The future sustainability of legal aid services also depends on LAO's ability to attract new, young lawyers to certificate work. Our research indicates that the "legal aid bar" is "greying".

The number of legal aid lawyers with fewer than three years experience has dropped by almost 10 per cent in the last five years, a time period in which the number of law graduates has increased. LAO believes that tariff reform is needed to provide the financial return necessary to make legal aid work appealing – and affordable – for young lawyers.

In addition to seeking tariff improvements, in 2002/03 LAO will actively promote legal aid work through events with law schools, Student Legal Aid Services Societies (SLASSs) and bar admissions course administrators. We want to help ensure that as many lawyers as possible choose to make legal aid work a part of their career.

Meet refugee needs

LAO recognizes the many pressures that refugees and their families face. We stand firmly on the side of protecting access to justice for refugees.

Meeting anticipated increased demand and complexity of new matters in the next two fiscal years is a key financial and corporate priority for LAO in 2002/03. We are undertaking extensive research and community consultation on the new *Immigration and Refugee Protection Act* to identify impacts on LAO clients and service providers and to recommend potential reforms.

LAO's Refugee Law Office (RLO) is initiating several innovative proposals to meet increased demand resulting from the new legislation including:

- Providing services in detention centres outside Toronto.
- Directly providing refugee appeals services to clients and assisting private lawyers during the introductory phase of the new legislation.
- Working with private refugee lawyers to develop quality standards for lawyers on the refugee appeal panel.
- Working with the refugee bar to provide training to lawyers and supervised paralegals.
- Developing test case strategies.
- Employing a community legal worker to deliver a community education strategy on the new appeal process.

In 2002/03 we will pursue a multi-faceted strategy for improving refugee legal aid

services and meeting demands, as follows:

- LAO will continue to work with the provincial and federal governments to press for additional resources.
- We will implement the RLO expanded mandate, allowing it to take a more proactive role in identifying and meeting legal needs, engaging in community outreach and providing support to lawyers.
- We will continue to work with other provinces, legal aid plans and the federal government to undertake an extensive research program.

Fulfil demands for child protection services

Currently, most LAO resources are focused on court proceedings after CAS has made a court application.

LAO is now working with the Ministry of the Attorney General (MAG), the Ontario Association of CASs and the CAS in London (Ontario) on a joint pilot project to test whether earlier intervention of legal services - advice, negotiation or mediation - might lead to:

- Earlier resolution to the benefit of the child and the parent.
- Avoidance of litigation, which would benefit both parties and reduce costs.
- Less disruption for the child and therefore easier resolution for the parent.
- More durable settlements.

Another important child protection issue concerns the apprehension of aboriginal children. Native organizations have approached LAO for help developing community-based, aboriginal child protection models, which would meet *Child and Family Services Act* requirements.

In 2002/03, LAO will support the Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation and its community partners, Tikinagan Child and Family Services and Kunawanimano Child and Family Services to pilot a "Talking Together" circle process to run in tandem with the court process.

Provide more help to the mentally ill

LAO provides services to a significant number of clients with mental health problems in mental health proceedings and other areas of criminal and civil law. For example, LAO duty counsel provide unique and specialized service in the mental health court in Toronto (old City Hall).

There is often an intersection of legal problems, including criminal, housing and income maintenance. This is a particularly vulnerable client group with very special needs. An appropriate LAO response will require the collaboration of multiple stakeholders, including lawyers, community legal clinics, community agencies and others.

In 2002/03, a key LAO corporate initiative will be to work with our stakeholders to improve access to, and delivery of, legal aid services for mentally ill clients. LAO will:

- Develop partnerships with community service agencies and clinics in order to improve client access and facilitate more effective referrals.

- Analyze the LAO intake process to identify and implement improvements in assessing client needs.
- Analyze LAO service provision to identify and implement improvements in meeting client needs.
- Improve co-ordination among LAO service providers to meet the intersecting legal needs of mentally ill clients.

Provide better services for domestic violence victims

LAO is committed to helping children and families in need – it's one of our highest priorities.

Our needs assessment confirmed that victims of domestic violence are among the legal aid clients most in need of responsive, prompt and effective service. It also underlined the importance of a comprehensive response to the intersecting legal needs faced by women leaving violent situations, all of which need to be addressed under urgent and sometimes high-risk circumstances.

Improving services to victims of violence will require the collaboration of multiple service providers. A key LAO corporate initiative in 2002/03 will be to work with our stakeholders to improve both access to, and delivery of, legal aid services to victims of violence. LAO will:

- Develop partnerships with community service agencies in order to improve client access and facilitate more effective referrals.
- Analyze LAO's intake process to identify and implement improvements in assessing and responding to client needs.
- Review our lien policy to determine if it deters clients from accessing legal aid services – and determine whether clearer communication would help.
- Analyze LAO advice services to identify and implement improvements in providing specialized detailed advice early.
- Communicate LAO's coverage policies more clearly to other community service providers working with women and children affected by domestic violence.
- Consider how LAO area offices could be more welcoming to clients.
- Continue to work with MAG to identify and implement LAO support for the *Domestic Violence Protection Act*.

Improve criminal and young offender services

LAO is committed to meeting the needs of its low-income criminal and youth accused clients with high-quality services, within its fixed budget.

Improving services to these clients will require the collaboration of multiple service providers, including MAG, the federal Department of Justice, lawyers, community agencies and others.

In 2002/03, a key LAO corporate initiative will be to work with our stakeholders to improve legal aid services to criminal accused and young offenders. LAO will:

- Consider pilots for complementary services to improve legal aid services for hard to serve criminal accused and young offenders.
- Consider how to improve our support for specialized criminal and youth courts.

- Analyze legal aid experience in bail court to identify, recommend and implement improvements in bail procedures where possible.
- Develop partnerships with the criminal bar to find new ways of providing litigation support, including improved research and factum-writing support.
- Consider how LAO can use its resources strategically to fund litigation that is of systemic importance to the justice system and LAO's clients and services.
- Work with MAG and the federal Department of Justice to identify and implement LAO support for the implementation of the *Youth Criminal Justice Act*.

Advance clinic law services

LAO is committed to ensuring all Ontarians with "poverty law" problems, such as housing, social assistance, pensions, workers' compensation and employment insurance issues get the legal help they need. We are doing this through our network of independent community legal clinics.

In 2002/03, a key LAO corporate initiative will be to work with clinics and the Association of Community Legal Clinics of Ontario (ACLCO) to improve clinic law services. LAO will:

- Analyze long-term quality assurance needs and determine the processes, systems and structures best suited to meet those needs.
- Implement the new Memorandum of Understanding (MOU), which was recently agreed to by the clinics and LAO.
- Meet our commitments under the MOU, including:
  - Improved litigation support;
  - Improved IT services to clinics;
  - Development of information management tools; and
  - Development of training program for staff and boards.

LAO also plans to hold a conference on clinic law services, in partnership with ACLCO. This conference will aim to develop 21st century solutions to clinic challenges.

Broaden quality support

In 2002/03, a key LAO corporate initiative will be to continue to improve its performance standards, measurement and quality management in four priority areas. LAO will:

- Consult with the clinic system to review and improve the quality assurance program for clinics, in concert with LAO's Quality Services Program Steering Committee.
- Extend quality assurance to SLASSs.
- Introduce a new procedural and best practices manual for duty counsel,

followed by training.

- Develop quality standards and training for the refugee law appeals panel and duty counsel panels.

Improve education for lawyers

The private bar is LAO's principal provider of services for criminal, family and mental health law. Our efforts to maintain high-quality service depend on the skills of lawyers and their access to timely legal research.

In 2002/03, a key LAO corporate initiative will be to work with the legal aid bar and lawyers' associations to develop key education and support materials. LAO will:

- Develop training programs and standards for legal aid services, beginning with refugee and immigration law.
- Develop and implement improvements to Research Facility and RLO supports for the private bar.

Modernize computer systems

In 2002/03, LAO will continue to implement its Total Service Network (TSN) project. TSN is a multi-year project scheduled for completion in 2003/04, which aims to replace LAO's old computer systems with new systems and processes. It will ultimately help us to improve service to clients and service providers and facilitate better management of our large and complex organization.

Revamp accounts receivable collections

LAO requires a financial contribution from clients who are able to pay part of the cost of their legal aid services. These clients enter into payment agreements, and LAO pursues collection of amounts owing when clients fail to meet their obligations.

To further improve fiscal management, in 2002/03 LAO will:

- Develop terms of reference and a project design on the improved collections approach.
- Target specific types of accounts receivable for testing to determine the feasible returns.
- Identify targets for revenue collection.
- Assign resources to collections based on best returns in 2002/03.
- Develop policies and procedures to maximize future collections.
- Write off old, uncollectable accounts so that the accounts receivable record provides a realistic indication of amounts that LAO can collect.

Improve staff training

LAO knows that to a great extent its success hinges on the skill and commitment of its people. Several major corporate training initiatives will be developed and implemented in 2002/03. At the same time, LAO will develop a learning investment strategy to measure the return on our investment.

Key Achievements for 2001/02

In 2001/02, each of our core businesses produced significant results. LAO improved client services, developed new service models, strengthened partnerships, enhanced analysis and improved infrastructure - all within a fixed and constant budget.

Improving Client Services

Gained a better understanding of client needs

LAO continued its comprehensive needs assessment and began to use the results to shape programs and services, for the benefit of clients.

Expanded clinic services

- LAO launched several clinic expansion projects in 2001/02, reflecting our substantial commitment to the clinic system. Our goal is to establish clinics in new areas of the province, and to better equip existing clinics to meet growing demand. Initiatives included:
- Two new specialty clinics in the core clinic law areas of housing and income security were opened in 2001.
- Five new general clinics to serve previously unserved areas were approved and are in the process of being implemented.
- A new French language clinic in Toronto and a needs assessment to determine the best way to improve access to French language services in Ottawa were approved. In addition, French language services will be improved in Ottawa; additional bilingual staffing has been approved for three other clinics; and French language training is being provided to qualified clinic employees.
- Geographical expansions and/or the addition of new staff to 23 existing clinics were approved and are in the process of being implemented.

Increased duty counsel services

A regional roll-out of supervisory duty counsel, designed to "anchor" the service by providing full-time duty counsel in every area of the province commenced in September 2001. LAO hired supervisory duty counsel in seven locations – with six more to follow in the next stage. This project has an estimated completion date of April 1, 2003.

This work allows LAO to offer a broader range of criminal services by way of duty counsel, and the quality and management of duty counsel services has been improved. It also enables LAO to support new specialized courts by providing experienced duty counsel to provide dedicated service to special needs' clients.

LAO also expanded the Superior Court duty counsel program, which provides assistance in non-Unified Family Court locations to financially eligible self-represented litigants, in July 2001. Assistance is now being provided for access and

support variations.

Advice lawyers, who provide summary advice on a wide range of issues at 130 locations across Ontario, are also now providing service at all 34 Family Law Information Centres in the courts.

Improved protection for families and victims of violence

In 2001/02 LAO initiated several family law improvements, including:

- Reconfiguring family law certificate service rules to promote faster resolution of certain family law matters, including simple variations.
- Providing a broader range of family legal aid services by way of duty counsel for less complex cases.
- Promoting complementary delivery models using our three Family Law Offices to test the cost-effectiveness of non-traditional service delivery.
- Testing family law duty counsel pilots across Ontario to provide expanded services to clients.
- Testing an "Unbundled Family Services" project that provides brief services to select clients.
- Introducing case management of family law cases where costs are expected to exceed the average cost of a family law certificate.
- Providing voluntary settlement conferences to family litigants across Ontario.
- Promoting variation conferences to settle Child Support Guidelines matters.

LAO also worked with MAG last year to create a special project team to identify how we can support implementation of the *Domestic Violence Protection Act*. We provided significant funding and logistical support to the Barbra Schlifer Commemorative Clinic, to provide specialized legal services to victims of violence. LAO also improved its networks with community agencies providing services to victims of violence.

Reviewed criminal and youth accused services

In 2001/02 LAO undertook extensive research on the new criminal and young offender legislation to identify impacts on our clients and service providers and to recommend potential reforms.

We provided active support to youth justice committees across the province, and tested a complementary service delivery pilot – the Youth Court Counsel Pilot Project in Sault Ste. Marie. We established a special project team to investigate and recommend reforms to bail court procedures.

LAO also undertook a comprehensive study to assess the impact of video-conferencing. To improve client service, LAO established a pilot project to evaluate the effectiveness of taking legal aid applications by video-conference from Maplehurst Jail, one of Ontario's new superjails.

Met immigration and refugee demand

LAO met rising demand in immigration and refugee law matters in 2001/02, with an estimated 14,000 certificates issued. This achievement represents a significant increase from the 11,479 immigration and refugee certificates issued in 2000/01.

In 2001/02 LAO successfully worked with MAG to obtain additional federal money for refugee legal aid. LAO will continue to work with the province and the federal government to press for additional resources.

The RLO in Toronto - originally a pilot project – was established as a permanent office to provide dedicated service, reflecting our commitment to provide flexible and innovative services that respond to the needs of our clients.

Supporting Service Providers

Initiated tariff reform

Following extensive research and consultation, LAO prepared its comprehensive and compelling tariff reform business case. Together, with a coalition of lawyers' associations, we are asking the provincial government to consider the proposals and begin the discussion on this important issue.

Our goal is to establish a new tariff – and a way of setting future tariffs – which will enable legal aid lawyers to continue providing high quality service to clients.

Specifically, LAO has recommended that hourly rates paid to lawyers working on legal aid certificates be increased by 26 per cent, phased in over three years. We've also made recommendations for reforms to address the most critical tariff inadequacies.

Our tariff reform strategy aims to ensure we can retain a sufficient pool of high-quality private-sector lawyers who are willing to do legal aid work.

Improved handling of accounts

As part of our commitment to retaining a sufficient supply of lawyers, we're also making it easier for lawyers to do business with us. LAO introduced software that permits lawyers to submit their legal aid accounts electronically, using a secure Internet connection. The software, available free to lawyers, was tested in 2001 and will be rolled-out across the province by March 2002.

Strengthened community partnerships

Last year, LAO developed new partnerships with MAG and various community agencies serving the same clientele.

We supported and were represented on Chief Justice Roy McMurtry's Task Force on Public Legal Education. With LAO's help, the Task Force conducted research into public legal education in Ontario and launched its "Courtrooms and Classrooms" program to help students better understand the legal system.

LAO also supported Pro Bono Law Ontario, a new enterprise that promotes, facilitates

and develops the provision of pro bono legal services to community groups.

Improved Research Services for Lawyers

The Research Facility completed the first phase of an organizational review that took an in-depth look at the Facility's role and services, with the objective of ensuring that it provides quality services to lawyers doing legal aid work.

As part of the review, we received extensive input through focus groups, individual interviews and a survey, which was completed by 349 Research Facility users. An overwhelming majority reported being either very satisfied or somewhat satisfied with our general memos (98 per cent) and case-specific research (97 per cent). Most (95 per cent) agreed that our research products reduce case preparation time. And many lawyers find that our general memos (85 per cent) and case-specific research (87 per cent) assist in case resolution.

Improved big case management

LAO is always looking for ways to improve its use of public funds. In 2001/02 we made significant progress on our Big Case Management policies and procedures, to help better manage our most expensive and complex certificate cases. As a result, a $75,000 ceiling is being placed on Big Case Management cases, with a special exemption process for exceptional cases. Experienced members of the bar actively assist this process.

Renewed relationship with clinics

Strengthening and improving LAO's relationship with the clinics has been the focus of a number of initiatives:

- LAO worked with the clinics to develop a new clinic MOU.
- The process for handling clinic-funding applications was reviewed, and requests are now being dealt with more quickly.
- The Clinic Services Office (CSO) began restructuring to ensure that it can provide needed support to the clinic system.
- Work began to develop a new funding agreement and new consultation and dispute resolution policies.

Supported SLASSs

Reflecting our commitment to produce innovative, flexible legal aid solutions, LAO strengthen its relationship with university law school SLASSs in 2001/02. The SLASS program, which introduces law students to legal aid practice, is extremely successful. Over 40 per cent of Ontario's law school students participate; in 2000, SLASS programs had 3,430 active client files.

Continuing to Improve Support Services

Started computer modernization program

Significant progress was made in 2001/02 towards developing the technical requirements for a new computer system and issuing the request for proposals to design and implement the new system.

Extended quality commitment

In 2001/02 each of LAO's core businesses developed client service performance measures, and tracked results on a quarterly basis. In many cases, the results exceeded set targets. This translates into better service for clients, lawyers and our partners in the justice system.

In addition, LAO's Quality Assurance Program (QAP) completed its first cycle of quality assurance reviews of every clinic. QAP also developed procedures to follow up on implementation of quality assurance recommendations, and has prepared better practices documents to help clinics learn from each other.

Launched new cost control measures

To ensure LAO met its budget commitments, we took steps in 2001/02 to improve our ability to manage increasing demand for services within our fixed budget. We set out to ensure that the services we provide make the most efficient use of public funds.

LAO set a target of $4 million in savings for the first year of the program; in the first six months, savings of $2.2 million were achieved.

Improved business processes

Financially able clients contribute to the cost of their legal aid services – this amounted to some $8 million in 2000/01. To further improve fiscal responsibility, LAO took action last year to review its accounts receivable files.

The review will help LAO to collect on as many outstanding accounts as possible, allowing us to assist more needy low-income clients. LAO also made improvements to its procedures for collecting client payments. New cash receipt and deposit processes were put in place at LAO area offices.

Financial Pressures

LAO faces two major financial challenges in 2002/03 – private-sector lawyer demands for tariff reform and increased volume of applications for refugee legal aid services.

Tariff reform

The demand by lawyers for a significantly increased tariff represents an enormous potential financial pressure on the legal aid program. LAO's tariff business case discusses the financial implications of tariff reform in detail. Bottom line: tariff reform cannot be funded from any available sources within LAO's current budget and that's why we've asked the province for more money.

Demand for refugee legal aid services

In 2000/01, LAO issued 11,479 immigration and refugee certificates, at a cost of $13.6 million. In June 2001, LAO projected that it would issue 14,000 immigration and refugee certificates in 2001/02 at a cost of $19.6 million. This represented an increase of almost 2,500 certificates (an increase of 22 per cent) at a cost of some $6.0M (an increase of 44 per cent). LAO recently received some $5.8 million in federal funding, and while pleased, we know additional funds will still be required to meet continued demand.

Draft Operating Budget for 2002/03

Legal Aid Ontario
Preliminary Budget 2002/03

Total Operating Expenditures $282.3 Million

Certificate Program	Clinic Program	Duty Counsel Program	Alternative Programs
Operating $169.0M	Operating $55.3M	Operating $25.7M	Operating $7.8M

Service Provider Support	Provincial Administration
Operating $2.4M	Operating $22.1M

Contact Information

Questions or comments about LAO's business plan are welcomed. Here's how to contact us:

Phone: In the Toronto area, call 416-979-1446; elsewhere in Ontario, call us toll-free at 1-800-668-8258.

Fax: 416-979-8669
Mail: 375 University Avenue, Suite 404, Toronto ON M5G 2G1
E-mail: info@lao.on.ca.

For specific inquiries, you can also contact:

Policy, Planning and External Relations

George Biggar 416-204-4709

Client Legal Services

Rob Buchanan 416-204-7108

Duty Counsel Services

Family: Helena Birt 416-979-2352, ext. 6436
Criminal: John Zado 416-979-2352, ext. 4352

Clinics and Special Services

Sue McCaffrey 416-204-7132

Media Inquiries

Elaine Gamble 416-204-4728

Copies of this document are available free of charge from:

Legal Aid Ontario
Communications and Public Affairs
375 University Avenue, Suite 304
Toronto ON M5G 2G1

Telephone: Toronto: 416-979-2352, ext. 6442
Toll-free: 1-800-668-8258

You can obtain an electronic copy of this document at our Website www.legalaid.on.ca.

Vers l'amélioration continue

2002-2003
Plan d'activités

Avril 2002

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Message du président

J'ai le plaisir de vous faire part de notre plan d'activités pour l'exercice 2002-2003. Ce plan décrit, dans leurs grandes lignes, nos réalisations de l'année écoulée et énumère les engagements pris par Aide juridique Ontario pour l'année à venir.

Au cours de l'exercice 2001-2002, nous avons fait de grands progrès vers l'amélioration de nos services et de notre rendement. Il reste, cependant, encore beaucoup à faire. Dans ce plan d'activités, rédigé à partir des orientations formulées par le conseil, nous décrivons comment nous allons continuer à remanier les services d'aide juridique, rentabiliser nos activités et nous employer à trouver des façons innovatrices de répondre aux besoins en matière d'aide juridique des Ontariennes et Ontariens à faible revenu.

C'est dans un contexte de changements rapides que notre plan a été préparé, poussant sans cesse Aide juridique Ontario à la limite de ses possibilités et nous mettant au défi de remplir nos obligations réglementaires et de répondre aux demandes des clients tout en restant dans le cadre d'un budget fixe et, pourtant, c'est exactement ce que nous devons faire.

Près d'un million d'Ontariennes et d'Ontariens dépendent de nous chaque année. Tous les jours, les programmes d'Aide juridique Ontario assurent une représentation juridique à quelque 4 000 personnes dans pratiquement chaque cour et tribunal touchant les particuliers à faible revenu.

Toutes sortes de personnes sollicitent les services d'Aide juridique Ontario. Nous aidons les chefs de famille monoparentale cherchant à obtenir une pension alimentaire d'ex-partenaires qui se dérobent à leurs obligations, des victimes de violence familiale, des pères et des mères cherchant à obtenir la garde d'enfants afin de les soustraire à de mauvais traitements, des travailleurs accidentés; des réfugiés et des prévenus.

Les gouvernements comptent aussi sur l'aide juridique pour le succès de nombreuses priorités du système social et du système juridique, notamment l'aide aux victimes de la violence, le soutien aux personnes souffrant d'une déficience mentale et aux familles et aux enfants vulnérables. Le système juridique compte sur l'aide juridique pour assurer son équité, son accessibilité, son efficacité et sa rentabilité.

Durant l'exercice 2002-2003, nous « travaillerons de manière plus astucieuse », c'est-à-dire en optant pour des initiatives plus innovatrices et plus flexibles, afin de continuer à jouer le même rôle si crucial au bon fonctionnement du système de justice de l'Ontario et de voir à ce que la pauvreté ne soit pas un obstacle insurmontable empêchant les personnes démunies de se prévaloir de la justice. Afin d'améliorer encore plus notre service et d'accroître notre efficacité, nous concentrerons notre attention sur les secteurs qui ont un besoin critique de solutions stratégiques et économiques.

Nous nous attacherons à améliorer les services que nous offrons aux personnes souffrant de troubles mentaux, aux victimes de la violence familiale, aux prévenus et aux jeunes

contrevenants accusés et aux réfugiés. Nous améliorerons notre capacité de répondre aux demandes d'aide juridique dans les questions de protection de l'enfance et nous verrons à ouvrir plus grand l'accès aux certificats d'aide juridique.

Surtout, nous nous efforcerons de restructurer notre tarif. C'est là un engagement essentiel si l'on veut attirer assez d'avocats du secteur privé qui seront intéressés à prendre en charge des causes de l'aide juridique et si l'on veut être en mesure de continuer à satisfaire la demande sans cesse croissante pour ce service.

Pour renforcer ces initiatives, nous chercherons à offrir un meilleur soutien aux fournisseurs d'aide juridique et à améliorer notre propre structure de gestion et d'organisation.

En concrétisant toutes ces intentions – et en tenant notre engagement de viser des normes élevées de qualité, de rendement et d'efficacité – je ne doute pas un seul instant que nous réussirons. Je suis enchanté à la perspective de travailler en collaboration avec les membres de la direction et du personnel d'Aide juridique Ontario, les cliniques juridiques communautaires, les intervenants et les avocates et avocats du secteur privé afin de continuer à valoriser le système d'aide juridique de l'Ontario.

Le président du conseil,
Sidney B. Linden

Mandat

La *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* confère à Aide juridique Ontario le mandat de « faciliter l'accès à la justice, partout en Ontario, pour les particuliers à faible revenu » en :

- Fournissant, d'une manière efficiente et efficace par rapport au coût, des services d'aide juridique de haute qualité aux particuliers à faible revenu, partout en Ontario;
- encourageant et en favorisant la souplesse et l'innovation dans la prestation des services d'aide juridique, tout en reconnaissant que les avocats du secteur privé jouent un rôle de premier plan dans la prestation de tels services dans les domaines du droit criminel et du droit de la famille, et que les cliniques jouent un rôle comparable dans leurs domaines de pratique;
- définissant, en évaluant et en reconnaissant les divers besoins sur le plan juridique des particuliers à faible revenu et des collectivités défavorisées de l'Ontario;
- fournissant des services d'aide juridique aux particuliers à faible revenu par l'entremise d'une personne morale qui exerce ses activités indépendamment du gouvernement de l'Ontario, mais qui doive rendre compte au gouvernement de l'Ontario de l'utilisation qu'elle fait des fonds publics.

Vision

Aide juridique Ontario s'acquittera de son mandat dans le but d'atteindre l'excellence dans l'accessibilité et la qualité des services aux clients, d'établir des relations efficaces avec les fournisseurs de services, et d'utiliser ses ressources d'une façon qui soit à la fois efficace, responsable et innovatrice.

Les personnes qui ont besoin d'aide

La plupart de nos clients ont de sérieux problèmes juridiques que viennent souvent compliquer des éléments complexes d'ordre social, culturel et linguistique. Par exemple :

- Les personnes accusées de crime se tournent vers l'aide juridique lorsqu'elles risquent de perdre leur liberté.
- Les parties à un litige en matière de droit de la famille comptent sur l'aide juridique pour être sûres que les causes seront résolues de manière efficace, efficiente et équitable. La grande majorité des poursuites sont intentées par des femmes qui cherchent à avoir la garde de leurs enfants et à avoir accès à ceux-ci ou encore à obtenir une aide financière pour elles-mêmes ou leurs enfants.

  Parmi les autres clients, il y a ceux qui cherchent à avoir la garde d'enfants afin de les protéger contre de mauvais traitements ou des menaces d'enlèvement et ceux qui exercent leur droit constitutionnel d'être représentés par un avocat lorsqu'ils répondent à des demandes des Sociétés d'aide à l'enfance visant à retirer leurs enfants du foyer.
- Dans les domaines de pratique des cliniques, les clients et les communautés à faible revenu comptent sur l'aide juridique pour s'assurer qu'ils auront accès à des droits juridiques et sociaux d'une importance capitale pour protéger les besoins fondamentaux de la vie – dont l'aide sociale, d'autres programmes de maintien du revenu, l'indemnisation des accidentés du travail et le logement.
- Les personnes qui demandent le statut de réfugié dépendent de l'aide juridique pour s'assurer que leurs demandes sont réglées en toute équité et exactitude. Sans l'aide juridique, ces personnes risquent de se voir déportées vers leur pays d'origine où elles peuvent être exposées à des persécutions.

Tous nos clients ont un autre dénominateur commun en ce sens qu'ils sont tous extrêmement pauvres. En règle générale, les clients ne sont admissibles à un certificat d'aide juridique que s'ils répondent à des critères rigoureux d'admissibilité financière.

Par exemple, une personne seule dont le revenu annuel net est inférieur à 13 083 $ est habituellement admissible à une aide juridique gratuite. Une famille de quatre personnes ayant un revenu annuel net de 29 352 $ a généralement droit à l'aide juridique. Dans certains cas, nos clients se verront demander de participer aux frais de leurs services juridiques.

Les personnes qui prodiguent les services

Il y a près de 5 000 personnes dévouées dans toute la province qui offrent les programmes et services d'Aide juridique Ontario; ces personnes sont, pour la plupart, des avocats du secteur privé. Pourtant, la demande pour les services de ces personnes est invariablement supérieure à l'offre.

Au cours de l'exercice 2000-2001, Aide juridique Ontario a payé 3 865 avocats pour des services juridiques offerts à ses clients. Ce nombre était inférieur de 23 pour cent à celui de l'exercice 1995-1996. Toujours au cours de cet exercice, Aide juridique Ontario a versé des honoraires journaliers à 2 090 avocats de service afin d'aider les personnes qui se présentent au tribunal sans la représentation d'un avocat; là encore, le nombre est inférieur de 23 pour cent à celui de l'exercice 1995-1996.

Cette baisse est survenue malgré un accroissement du nombre d'avocats au criminel et ceux spécialisés en droit de la famille et en droit des réfugiés dans la province. Le tarif peu élevé de l'aide juridique, c'est-à-dire les honoraires versés aux avocats qui s'occupent de causes d'aide juridique, est à l'origine de cette situation.

Si cette chute se poursuit, la capacité d'Aide juridique Ontario d'offrir des services sera sérieusement ébranlée. Nous consacrons donc beaucoup de temps et d'efforts au recrutement de nouveaux avocats pour s'occuper des causes d'aide juridique. C'est aussi pour cela que nous poussons pour une restructuration du tarif et que nous offrons un appui solide aux avocats qui sont déjà engagés dans la défense de la cause des personnes les plus défavorisées de l'Ontario.

Les services d'Aide juridique Ontario

Expansion des services en 2000- 2001

Services d'aide juridique	1996-1997	2000-2001	% d'augmentation
Certificats délivrés	74 792	117 549	57 %
Assistance par des avocats de service	580 797	675 813	16 %
*Cliniques	125 819	140 334	11 %

(*Les statistiques relatives aux cliniques comprennent l'ouverture de dossiers, les conseils juridiques et les services sommaires.)

Certificats

Les 51 bureaux régionaux d'Aide juridique Ontario délivrent des certificats d'aide juridique dont les Ontariennes et Ontariens à faible revenu qui y sont admissibles peuvent se servir pour retenir les services d'avocats du secteur privé afin de les représenter dans des causes en droit criminel, en droit de la famille ou des causes portées devant les tribunaux chargés de l'instruction des causes de santé mentale et certains tribunaux administratifs ou devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié.

Pour l'avocat du secteur privé, le certificat est un gage qu'il sera payé par Aide juridique Ontario, sous réserve des limites établies dans le tarif de l'aide juridique.

Avocats de service

Aide juridique Ontario met des avocats de service, qui sont des avocats salariés et du secteur privé, à la disposition des personnes qui se présentent sans avocat devant un tribunal criminel, de la famille ou de la jeunesse.

Des avocats de service sont en place dans plus de 70 cours et tribunaux, ainsi que dans chaque tribunal satellite. Aide juridique Ontario envoie des avocats de service dans environ 23 endroits du Nord ou des régions éloignées de la province qui ne sont accessibles que par avion.

Cliniques juridiques communautaires

Les services des domaines de pratique des cliniques, qui se rapportent au logement, à l'aide sociale, aux pensions et à l'indemnisation des travailleurs, sont offerts par le biais d'un réseau de 72 cliniques juridiques communautaires indépendantes, financées par Aide juridique Ontario. Au cours de l'exercice 2000-2001 les cliniques ont distribué plus de 1,7 million d'exemplaires de documents de vulgarisation juridique.

Activités fondamentales

Les activités fondamentales d'Aide juridique Ontario entrent dans trois principales catégories : offre de services aux clients, soutien aux fournisseurs de services d'aide juridique et offre de services de soutien administratif.

Amélioration des services à la clientèle

Aide juridique Ontario a pris l'engagement de fournir les meilleurs services d'aide juridique possible, dans les limites d'un budget fixe, à toute la population ontarienne à faible revenu. Cette activité fondamentale est axée sur les certificats, les cliniques juridiques communautaires, les avocats de service, l'élaboration de services innovateurs en matière d'aide juridique et la formation de partenariats avec des organismes communautaires afin d'arriver à des solutions juridiques d'un genre unique.

Soutien aux fournisseurs de services

Aide juridique Ontario compte sur des milliers de fournisseurs de services, en l'occurrence les cliniques et les avocats du secteur privé, afin de s'acquitter de son obligation réglementaire et de concrétiser sa vision. Cette activité fondamentale a donc pour objet d'améliorer notre soutien à nos fournisseurs de services. De meilleurs outils de recherche, de meilleures ressources et fonctions administratives et une plus grande concertation sur l'assurance de la qualité sont au nombre des principales responsabilités.

Amélioration continue des services de soutien

Cette activité fondamentale vise à apporter des améliorations stratégiques à l'organisation même d'Aide juridique Ontario. Notre but est d'améliorer encore plus notre rentabilité et notre gestion responsable afin de mieux servir nos clients et nos fournisseurs de services. Dans tous les secteurs, notamment les technologies de l'information (TI), les finances, les enquêtes, les ressources humaines, les politiques et la planification, nous tendons vers une culture dans laquelle l'amélioration est un processus continuel.

Comprendre notre environnement

En 2000-2001, Aide juridique Ontario a entrepris une de ses plus importantes initiatives : sa toute première évaluation complète des besoins.

Ce processus permanent comprend l'analyse des facteurs qui stimulent la demande pour des services d'aide juridique, puis la recherche de meilleurs moyens de répondre aux besoins des clients. Les résultats de notre évaluation des besoins auront une profonde influence sur les futures initiatives d'Aide juridique Ontario et aboutiront à un meilleur service.

Dans l'ensemble, nous avons appris que notre environnement devient de plus en plus compliqué, coûteux et exigeant. Nous savons maintenant que le besoin d'aide juridique surgit de toutes parts et qu'Aide juridique Ontario n'a aucun contrôle sur les sources de cette pression montante; ces sources comprennent le ralentissement économique, les nouvelles lois, les décisions fondées sur la *Charte* et des attentes grandissantes de la part du gouvernement, des cliniques et des avocats à l'égard de notre organisation. Dans tous les principaux domaines du droit, Aide juridique Ontario est aux prises avec des défis de taille à la suite des changements qui se produisent dans le « paysage juridique ».

Droit de la famille

En raison des dernières modifications apportées à la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*, les Sociétés d'aide à l'enfance doivent assumer un rôle plus vigoureux, ce qui a pour effet d'accroître considérablement la demande pour des services d'aide juridique. Les Sociétés se sont dotées de ressources additionnelles afin d'exercer leurs nouveaux pouvoirs, ce qui veut dire une hausse du nombre de cas. Le financement des Sociétés a doublé depuis 1966, se chiffrant à 722 millions annuellement; ainsi, les Sociétés ont augmenté leur effectif de protection de l'enfance de plus de 1 500 membres (soit une hausse de 68 pour cent).

Les nouvelles règles de la Cour de la famille rallongent considérablement le temps qu'il faut pour la préparation initiale et le travail administratif afin de représenter les clients. Un nombre toujours plus grand de parties se présente dans les cours de la famille sans avocat, ce qui crée une plus grande pression sur les avocats de service, qui doivent offrir des services juridiques accessibles et de haute qualité dans des circonstances extrêmement dures.

La *Loi de 2000 sur la protection contre la violence familiale* risque également de créer de nouveaux besoins sur le plan juridique et d'augmenter la demande de services, ceci parce que l'aide juridique sera requise à plusieurs étapes du nouveau processus. En outre, les parties à litige qui reçoivent de l'aide juridique, à Toronto et dans d'autres régions qui n'ont pas adopté les Cours unifiées de la famille, devront maintenant se présenter devant deux cours : la Cour supérieure pour les ordonnances d'intervention et la Cour de justice de l'Ontario pour la garde, l'accès et le soutien.

Droit criminel

Entre les exercices 1997-1998 et 2000-2001, le nombre d'accusations en Ontario a augmenté de plus de 17 pour cent pour passer à près de 2 millions. L'accroissement des forces de police et du nombre de procureurs donnera certainement lieu à un plus grand nombre d'accusations et de poursuites. Depuis 1998, 1 000 nouveaux policiers ont été recrutés. Depuis 1997, le nombre d'avocats de la Couronne à plein temps est passé de 453 à 688.

De nouvelles lois importantes ont donné lieu à de nouvelles règles et une plus longue procédure, tout en compliquant davantage les besoins des clients. Le gouvernement fédéral a introduit de toute urgence la nouvelle *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* remplaçant la *Loi sur les jeunes contrevenants*. Les règles de procédure et de fond de l'ancienne loi ont été entièrement remaniées par la nouvelle *Loi*.

Les nouveaux tribunaux spécialisés – drogue, santé mentale, jeunes contrevenants, violence familiale et Autochtones – exigent des avocats de service spécialisés ayant l'expérience des différents domaines.

Plus que jamais, les gens sont maintenant gardés en détention avant le procès et de nombreux tribunaux de cautionnements signalent une sérieuse accumulation des dossiers, d'où une demande accrue pour les services d'Aide juridique Ontario.

Nous sommes aussi confrontés aux nouveaux défis que pose l'introduction des « superprisons » provinciales et de la vidéoconférence pour les accusés incarcérés.

Domaines de pratique des cliniques

La demande pour des services dans des domaines clés de pratique des cliniques (maintien du revenu et logement) est à la hausse. Les cliniques se sont vues obligées d'établir un ordre de priorité des services pour pouvoir répondre aux besoins les plus élémentaires des clients, et d'autres besoins d'aide juridique dont s'occupent les cliniques en souffrent.

Droit des réfugiés

La nouvelle *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, qui doit entrer en vigueur en juillet 2002, augmentera fort probablement la demande pour les services d'aide juridique.

Initiatives clés de l'exercice 2002-2003

Avec ces changements comme toile de fond, Aide juridique Ontario doit continuellement s'efforcer d'offrir des services accessibles de haute qualité, dans les limites d'un budget fixe. Nous avons identifié les initiatives clés pour l'exercice 2002-2003 qui nous permettront de nous acquitter de notre mandat.

Réviser le tarif pour retenir un bassin suffisant d'avocats

Aide juridique Ontario sait, sans l'ombre d'un doute, que son tarif doit être révisé si elle veut avoir suffisamment d'avocats pour satisfaire la demande en matière de services d'aide juridique. Nous devons offrir de meilleurs taux aux avocats qui fournissent les services pour notre compte, afin de maintenir l'accessibilité et la haute qualité de l'aide juridique en Ontario.

Le dossier que nous avons présenté au gouvernement provincial sur la restructuration de notre tarif contient une analyse détaillée de la question, les améliorations que nous recommandons, et leur coût. Durant l'exercice 2002-2003, nous poursuivrons nos efforts de persuasion auprès du gouvernement afin de faire valoir le bien-fondé de cette révision. Si nos efforts portent fruit, nous ferons les changements nécessaires pour la mettre en œuvre.

Améliorer l'accès à des avocats dans des secteurs clés

Aide juridique Ontario a énormément de difficulté à attirer des avocats du secteur privé en vue de fournir des services d'aide juridique dans les régions rurales et dans certaines parties du Grand Toronto, le principal obstacle étant nos restrictions dans l'indemnisation des déplacements, qui sont imposées par le gouvernement provincial.

Nous nous heurtons à des problèmes similaires dans la prestation de services aux résidents du Nord de la province. Aide juridique Ontario croit fermement qu'il faut offrir des incitations spéciales aux personnes de profession libérale afin de les convaincre d'exercer leurs activités dans le Nord.

Nous avons cerné deux initiatives bien particulières qui amélioreront les services offerts pour le compte d'Aide juridique dans ces régions :

- Aide juridique Ontario cherche à obtenir l'autorité de ne pas appliquer les restrictions sur les déplacements ou d'en modifier l'application sur le plan administratif sans que la province ait besoin de changer le règlement pris en application de la Loi. L'autorité servira à s'occuper des régions qui ont été identifiées comme ayant des besoins spéciaux de services.
- Aide juridique Ontario cherche à obtenir l'autorité de mettre au point et en place, sur le plan administratif, des incitatifs spéciaux pour le Nord.

Attirer un plus grand nombre de jeunes avocats

La capacité de continuer à offrir des services d'aide juridique à l'avenir dépend aussi de la mesure dans laquelle Aide juridique Ontario pourra attirer de nouveaux, jeunes avocats qui accepteront les certificats d'aide juridique. Nos recherches indiquent que « les avocats qui offrent des services pour le compte de l'aide juridique prend de l'âge ».

Le nombre d'avocats d'aide juridique ayant moins de trois ans d'expérience a chuté de près de 10 pour cent au cours des cinq dernières années, tandis que pendant cette même période le nombre de diplômés en droit a augmenté. Aide juridique Ontario estime qu'une révision du tarif s'impose afin de pouvoir offrir le revenu voulu qui rendra les services d'aide juridique intéressants et rentables pour les jeunes avocats.

En plus de chercher à améliorer le tarif, Aide juridique Ontario fera valoir, au cours de l'exercice 2002-2003, les services d'aide juridique auprès des facultés de droit, des Sociétés étudiantes de services d'aide juridique et des administrateurs des cours de formation professionnelle du barreau. Nous voulons faire en sorte que le plus grand nombre possible d'avocats accorde une place à l'aide juridique au sein de leur carrière.

Répondre aux besoins des réfugiés

Aide juridique Ontario reconnaît les nombreuses pressions que subissent les réfugiés et leurs familles. Nous tenons fermement à protéger l'accès des réfugiés à la justice.

Répondre aux demandes croissantes et à la complexité des nouvelles causes auxquelles on s'attend au cours des deux prochains exercices constitue une importante priorité d'ordre financier pour Aide juridique Ontario pour l'exercice 2002-2003. Nous entreprenons une recherche et une consultation communautaire à grande échelle sur la nouvelle *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* afin de faire ressortir les répercussions qu'elle pourrait avoir sur les clients et les fournisseurs de services d'Aide juridique Ontario et de recommander d'éventuelles réformes.

Le Bureau du droit des réfugiés d'Aide juridique Ontario met de l'avant plusieurs propositions innovatrices qui visent à répondre à la demande accrue qu'entraînera la nouvelle législation, notamment :

- Fournir des services dans les centres de détention hors de Toronto.
- Fournir directement des services de représentation aux appels interjetés par les réfugiés et aider les avocats du secteur privé pendant la période d'introduction de la loi.
- Collaborer avec les avocats en droit des réfugiés du secteur privé en vue d'établir des normes pour les avocats inscrits aux listes d'avocats en droit des réfugiés.
- Mettre au point des programmes de formation pour les avocats et les agents parajuridiques supervisés.
- Mettre au point des stratégies de causes types.
- Embaucher un travailleur juridique communautaire qui élaborera une stratégie visant à informer la communauté sur le nouveau processus d'appel.

Durant l'exercice 2002-2003, nous poursuivrons une stratégie à plusieurs volets afin d'améliorer les services d'aide juridique offerts aux réfugiés et de répondre aux demandes comme suit :

- Aide juridique Ontario continuera de travailler en collaboration avec les gouvernements provincial et fédéral afin d'obtenir des ressources additionnelles.

- Nous mettrons en œuvre le mandat élargi du Bureau du droit des réfugiés, lui permettant de jouer un rôle plus proactif dans l'identification et la satisfaction des besoins, de participer à l'extension des services à la communauté et de fournir un soutien aux avocats.
- Nous continuerons à travailler avec d'autres provinces, les régimes d'aide juridique et le gouvernement fédéral afin d'entreprendre un programme de recherche intensif.

Répondre aux demandes pour des services de protection de l'enfance

Actuellement, la plupart des ressources d'Aide juridique Ontario sont centrées sur les procédures judiciaires, une fois qu'une Société d'aide à l'enfance a fait une demande de nature judiciaire.

Aide juridique Ontario travaille actuellement de concert avec le ministère du Procureur général, l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance et la Société de l'aide à l'enfance de London (Ontario) afin d'obtenir des fonds du gouvernement fédéral pour un projet pilote conjoint visant à déterminer si une intervention plus rapide des services juridiques (conseils, négociation ou médiation) pourrait :

- Accélérer une résolution pour le bien de l'enfant et du père ou de la mère.
- Éviter un litige, ce qui serait à l'avantage des deux parties et réduirait les coûts.
- Créer moins de perturbations pour l'enfant, ce qui faciliterait la résolution pour le père ou la mère.
- Aboutir à des règlements plus durables.

Un autre point important de la protection de l'enfance concerne l'appréhension des enfants autochtones. Des organisations autochtones ont demandé à Aide juridique Ontario de les aider à mettre au point des modèles autochtones d'aide à l'enfance dans la communauté qui soient conformes aux exigences de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*.

Durant l'exercice 2002-2003, Aide juridique Ontario collaborera avec Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation et d'autres organisations autochtones afin d'étudier et d'élaborer des propositions visant à améliorer le soutien offert par l'aide juridique dans les causes de protection de l'enfance autochtone.

Fournir plus d'aide aux personnes souffrant de troubles mentaux

Aide juridique Ontario offre des services a un nombre considérable de clients dans des causes de santé mentale et d'autres domaines du droit criminel et civil. Par exemple, les avocats de service offrent des services uniques et spécialisés au tribunal chargé de l'instruction des causes de santé mentale à Toronto (Ancien hôtel de ville).

Souvent, les problèmes juridiques s'entrecroisent, notamment dans les domaines du criminel, du logement et du maintien du revenu. Ce sont des clients particulièrement vulnérables qui ont des besoins bien particuliers. Pour pouvoir y répondre de manière adéquate, Aide juridique Ontario aura besoin de la collaboration de plusieurs

intervenants, dont des avocats, des cliniques juridiques communautaires, des organismes communautaires, pour n'en nommer que quelques-uns.

Durant l'exercice 2002-2003, une des initiatives clés d'Aide juridique Ontario sera de travailler en collaboration avec ses intervenants afin d'offrir aux personnes souffrant de troubles mentaux un meilleur accès aux services d'aide juridique et d'en améliorer la prestation. À cette fin, Aide juridique Ontario :

- Formera des partenariats avec des organismes de services communautaires et des cliniques juridiques afin d'ouvrir un plus grand accès aux clients et de faciliter des aiguillages plus efficaces.
- Analysera les demandes reçues afin de savoir quelles améliorations apporter à l'évaluation des besoins des clients et comment les mettre en œuvre.
- Analysera son processus d'accueil afin de savoir quelles améliorations apporter à la satisfaction des besoins des clients et comment les mettre en œuvre.
- Améliorera la coordination entre ses fournisseurs de services afin de répondre aux besoins entrecroisés des clients souffrants de troubles mentaux.

Offrir de meilleurs services aux victimes de la violence familiale

Aide juridique Ontario a pris l'engagement d'aider les enfants et les familles dans le besoin; c'est là une de nos plus hautes priorités.

Notre évaluation des besoins a confirmé que les victimes de la violence familiale sont parmi les clients de l'aide juridique qui ont le besoin le plus pressant d'un service rapide et efficace adapté à leur situation. L'évaluation a aussi fait ressortir l'importance d'une action intégrale pour répondre aux besoins juridiques entrecroisés des femmes quittant des situations violentes, qui doivent tous être abordés de toute urgence dans des circonstances parfois très dangereuses.

Pour améliorer les services offerts aux victimes de la violence, il faudra la collaboration de plusieurs fournisseurs. Une initiative clé d'Aide juridique Ontario durant l'exercice 2002-2003 sera de collaborer avec ses intervenants afin d'offrir aux victimes de la violence un meilleur accès aux services d'aide juridique et d'améliorer la prestation de ces services. Aide juridique Ontario :

- Formera des partenariats avec des organismes de service communautaires afin d'ouvrir un plus grand accès aux clients et de faciliter des aiguillages plus efficaces.
- Analysera son processus d'accueil afin de savoir quelles améliorations apporter à l'évaluation des besoins des clients et comment les mettre en œuvre.
- Examinera sa politique en matière de privilège afin de déterminer si elle a pour effet de décourager les clients de se prévaloir des services d'aide juridique et si des communications mieux articulées aideraient.
- Analysera ses services-conseil afin de déterminer s'il y a lieu d'améliorer la prestation, dès le début, de services-conseils spécialisés détaillés et de mettre ces améliorations en œuvre.
- Communiquera plus explicitement ses politiques en matière de services garantis

par certificat aux autres fournisseurs de services de la communauté qui travaillent avec les femmes et les enfants touchés par la violence familiale.

- Pensera à des façons de rendre ses bureaux régionaux plus accueillants pour les clients.
- Continuera de travailler en collaboration avec le ministère du Procureur général afin de déterminer le soutien qu'elle peut donner à la *Loi de 2000 sur la protection contre la violence familiale* et le mettre en application.

Améliorer les services en matière de droit criminel et ceux offerts aux jeunes contrevenant

Aide juridique Ontario a pris l'engagement de répondre aux besoins des criminels et des jeunes contrevenants accusés, qui sont ses clients à faible revenu, en leur offrant des services de haute qualité dans les limites d'un budget fixe.

Pour améliorer les services à ces clients, il faudra la collaboration de plusieurs fournisseurs, y compris le ministère du Procureur général, le ministère de la Justice, les avocats, les organismes communautaires.

Une des initiatives clés d'Aide juridique Ontario pour l'exercice 2002-2003 sera de travailler en collaboration avec ses intervenants afin d'offrir de meilleurs services d'aide juridique aux criminels et aux jeunes contrevenants accusés. Aide juridique Ontario :

- Envisagera des projets pilotes pour des services complémentaires qui permettront d'améliorer les services d'aide juridique aux criminels et aux jeunes contrevenants accusés difficiles à servir.
- Envisagera des façons d'offrir un meilleur soutien aux tribunaux spécialisés dans les causes criminelles et celles de la jeunesse.
- Analysera l'expérience en matière d'aide juridique dans les tribunaux de cautionnements, recommandera des améliorations dans les procédures de cautionnement et les mettra en œuvre dans la mesure du possible.
- Formera des partenariats avec les avocats de droit criminel afin de trouver de nouvelles façons d'offrir une aide au contentieux, y compris un meilleur soutien à la recherche et à la rédaction de mémoires.
- Pensera à la façon dont elle peut utiliser ses ressources de manière stratégique pour financer la procédure, de façon à avoir une importance systémique pour le système juridique et ses clients et services.
- Travaillera en collaboration avec le ministère du Procureur général et le ministère fédéral de la Justice afin d'identifier le soutien qu'elle peut donner à la mise en œuvre de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents.*

Faire progresser les services dans les domaines de pratique des cliniques

Aide juridique Ontario a pris l'engagement de s'assurer que toutes les Ontariennes et tous les Ontariens qui ont des problèmes relatifs au droit de la pauvreté, comme ceux se rapportant au logement, à l'aide sociale, aux pensions, à l'indemnisation des travailleurs

et à l'assurance-emploi, reçoivent l'aide juridique dont ils ont besoin. Nous tenons notre engagement par le biais de notre réseau de cliniques juridiques communautaires indépendantes.

Durant l'exercice 2002-2003, une des initiatives clés d'Aide juridique Ontario sera de travailler en collaboration avec l'Association des cliniques juridiques communautaires de l'Ontario afin d'améliorer les services dans les domaines de pratique des cliniques. Aide juridique Ontario :

- Analysera les besoins à long terme en matière d'assurance de la qualité et déterminera les processus, systèmes et structures qui répondront le mieux à ces besoins.
- Mettra en place le nouveau protocole d'entente conclu récemment entre les cliniques et Aide juridique Ontario.
- Respectera ses engagements aux termes du protocole d'entente, notamment :
    - De meilleurs services d'aide au contentieux;
    - De meilleurs services informatiques pour les cliniques;
    - L'élaboration d'outils de gestion de l'information; et
    - La mise au point d'un programme de formation pour le personnel et les conseils d'administration.

Aide juridique Ontario a également l'intention de tenir un congrès sur le droit pratiqué dans les cliniques, en partenariat avec l'Association des cliniques juridiques communautaires de l'Ontario. L'objet du congrès sera de trouver des solutions de notre temps aux défis auxquels sont confrontées les cliniques.

Élargir l'assurance de la qualité

Une initiative clé d'Aide juridique Ontario pour l'exercice 2002-2003 sera de continuer à améliorer ses normes de rendement, ses mesures et sa gestion de la qualité dans quatre secteurs prioritaires. Aide juridique Ontario :

- Révisera et améliorera, en consultation avec le réseau des cliniques, le programme d'assurance de la qualité des cliniques. Ceci s'effectuera de concert avec le comité directeur d'Aide juridique Ontario sur le programme d'assurance de la qualité.
- Étendra l'assurance de la qualité aux sociétés étudiantes de services d'aide juridique.
- Publiera un nouveau manuel de procédures et de meilleures pratiques à l'intention des avocats de service et les fera suivre par une formation.
- Mettra au point des normes de qualité et une formation à l'intention des avocats inscrits sur les listes d'appels des réfugiés et sur les listes d'avocats de service.

Améliorer la formation et l'information fournies aux avocats

Les avocats du secteur privé sont les principaux fournisseurs de services d'Aide juridique Ontario en matière de droit criminel, de la famille et de la santé mentale. Nous nous efforçons de toujours offrir un service de haute qualité et, pour cela, nous

comptons sur les compétences des avocats et leur accès à des documents de recherche juridique en temps opportun.

Une initiative clé d'Aide juridique Ontario pour l'exercice 2002-2003 sera de travailler en collaboration avec les avocats qui offrent des services pour le compte de l'aide juridique et les associations d'avocats afin de mettre au point du matériel essentiel de formation et de soutien. Aide juridique Ontario :

- Mettra au point des programmes et des normes de formation pour les services d'aide juridique, en commençant par le droit des réfugiés et de l'immigration.
- Mettra au point et en application des améliorations au Service de recherche et au service de soutien du Bureau du droit des réfugiés à l'intention des avocats.

Moderniser les systèmes informatiques

Au cours de l'exercice 2002-2003, Aide juridique Ontario poursuivra la mise en place de son système « Total Service Network », ou TSN. Ce projet s'étend sur plusieurs années et son achèvement est prévu pour l'exercice 2003-2004; il vise à remplacer les anciens systèmes informatiques d'Aide juridique Ontario par de nouveaux systèmes et procédés. Lorsqu'il sera en place il nous aidera à mieux servir nos clients et nos fournisseurs de services tout en facilitant la gestion de notre vaste et complexe organisation.

Revitaliser la perception de nos comptes débiteurs

Aide juridique Ontario exige une contribution financière de la part de clients qui sont en mesure de payer une partie des frais de services d'aide juridique. Ces clients signent des ententes de paiement et Aide juridique Ontario procède au recouvrement des montants redevables par les clients qui manquent à leurs obligations.

Afin d'améliorer davantage sa gestion budgétaire durant l'exercice 2002-2003, Aide juridique Ontario :

- Élaborera un mandat et un modèle de projet pour la méthode de perception améliorée.
- Ciblera des comptes débiteurs précis aux fins de vérification pour déterminer les rentrées de fonds réalisables.
- Identifiera des cibles pour la perception des fonds.
- Affectera des ressources à la perception en fonction des meilleures rentrées de fonds de l'exercice 2002-2003.
- Élaborera des politiques et des procédures afin de maximiser les recouvrements à l'avenir.
- Radiera les anciennes créances irrécouvrables afin que les registres des comptes débiteurs donnent une indication réaliste des montants qu'elle est effectivement en mesure de recouvrer.

Améliorer la formation du personnel

Aide juridique Ontario sait que, dans une large mesure, son succès dépend des compétences et de l'engagement de son personnel. Plusieurs grandes initiatives de

formation seront élaborées et mises en œuvre au cours de l'exercice 2002-2003. Parallèlement Aide juridique Ontario mettra au point une stratégie d'investissement dans l'apprentissage pour mesurer ce que notre investissement nous aura rapporté.

Principaux accomplissements de 2001-2002

Au cours de l'exercice 2001-2002, nous avons obtenu d'importants résultats dans chacune de nos activités fondamentales. Aide juridique Ontario a amélioré les services à la clientèle, élaboré de nouveaux modèles de prestation des services, consolidé les partenariats, rehaussé le niveau d'analyse et amélioré l'infrastructure; le tout a été réalisé dans les limites d'un budget fixe et constant.

Amélioration des services à la clientèle

Meilleure compréhension des besoins des clients

Aide juridique Ontario a continué son évaluation des besoins et a commencé à utiliser les résultats pour façonner les programmes et les services, pour le bien des clients.

Expansion des services offerts par les cliniques

- Aide juridique Ontario a lancé plusieurs projets d'expansion des cliniques durant l'exercice 2001-2002, démontrant son profond engagement à l'égard du réseau des cliniques. Notre but est d'établir des cliniques dans de nouvelles parties de la province et de mieux équiper les cliniques actuelles pour faire face à la demande croissante. Les initiatives comprenaient notamment :
- Deux nouvelles cliniques spécialisées dans les domaines élémentaires de pratique des cliniques se rapportant au logement et à la sécurité du revenu ont ouvert leurs portes en 2001.
- Cinq nouvelles cliniques générales, destinées à servir des régions jusqu'alors non desservies, ont été approuvées et leur mise en place est en route.
- Une nouvelle clinique de langue française à Toronto et une évaluation des besoins pour déterminer la meilleure façon d'améliorer l'accès aux services en français à Ottawa ont été approuvées. En outre, les services en français seront améliorés à Ottawa; un personnel bilingue additionnel a été approuvé pour trois autres cliniques, et les employés des cliniques qui y sont admissibles reçoivent une formation en français.
- Des expansions géographiques et/ou un personnel additionnel pour 23 cliniques existantes ont été approuvés et sont sur le point d'être mis en place.

Services accrus des avocats de service

Un déploiement régional d'avocats de service principaux, qui vise à « enraciner » le service en ayant en place des avocats de service à plein temps dans chaque région de la province, a débuté en septembre 2001. Aide juridique Ontario a engagé des avocats de service principaux à sept endroits; ils seront suivis de six autres à la prochaine étape.

L'achèvement de cette initiative est prévu pour le 1er avril 2003.

Aide juridique Ontario est ainsi en mesure d'offrir un plus grand éventail de services en matière criminelle par l'entremise des avocats de service; la qualité et la gestion de ces services s'en est aussi trouvée améliorée. Aide juridique Ontario peut ainsi donner un soutien aux nouveaux tribunaux spécialisés en mettant à leur disposition des avocats de service d'expérience prêts à fournir un service axé sur les clients qui ont des besoins spéciaux.

Aide juridique Ontario a aussi étendu, en juillet 2001, son programme d'avocats de service auprès de la Cour supérieure; là où il n'y a pas de Cours unifiées de la famille, ces avocats offrent une assistance aux parties qui se représentent elles-mêmes et qui sont financièrement admissibles. Une assistance est maintenant fournie en matière de modification des droits de visite et des ordonnances alimentaires.

Les avocats-conseils, qui prodiguent des conseils sommaires sur des questions très variées dans 130 endroits partout en Ontario, offrent dorénavant leurs services aux 34 centres d'information sur le droit de la famille situés dans les cours et les tribunaux.

Amélioration de la protection pour les familles et les victimes de la violence

Au cours de l'exercice 2001-2002, Aide juridique Ontario a entrepris plusieurs améliorations en matière de droit de la famille, dont :

- Le remaniement des règles se rapportant à la délivrance de certificats pour des causes en droit de la famille, afin d'accélérer le processus de résolution de certaines causes dans ce domaine, notamment les demandes de modification simples.
- L'offre aux familles d'un plus grand éventail de services d'aide juridique en mettant à leur disposition des avocats de service pour des causes moins complexes.
- La promotion de modes de prestation complémentaires en demandant à nos trois bureaux du droit de la famille de vérifier la rentabilité de la prestation de services non traditionnels.
- La mise à l'essai de projets pilotes visant à affecter des avocats de service en droit de la famille partout en Ontario, afin d'offrir plus de services à nos clients.
- La mise à l'essai d'un projet de « services dégroupés en droit de la famille » par lequel des services de rédaction de mémoires sont mis à la disposition de certains clients.
- L'introduction d'un service de gestion des causes en matière de droit de la famille lorsqu'un dépassement du coût moyen d'un certificat de droit de la famille est prévu.
- L'offre de services de conférence pour les règlements à l'amiable, à l'échelle de l'Ontario, aux parties à un litige en matière de droit de la famille.
- La promotion des conférences de modification afin de régler les causes en rapport avec les lignes directrices sur les pensions alimentaires pour enfants.

L'année dernière, Aide juridique Ontario a aussi travaillé en collaboration avec le ministère du Procureur général à la constitution d'une équipe spéciale de projet dont la tâche était de déterminer comment appuyer la mise en œuvre de la *Loi de 2000 sur la protection contre la violence familiale*. Nous avons contribué un apport considérable tant sur le plan financier que logistique à la clinique commémorative Barbra Schlifer, afin que les victimes de la violence puissent bénéficier de services juridiques spécialisés. Aide juridique Ontario a également amélioré ses réseaux avec les organismes communautaires qui offrent des services aux victimes de la violence.

Examen des services aux criminels et aux jeunes contrevenants accusés

Au cours de l'exercice 2001-2002, Aide juridique Ontario a entrepris une recherche approfondie sur la nouvelle législation se rapportant aux criminels et aux jeunes contrevenants, afin de déterminer son incidence sur nos clients et nos fournisseurs de services et de recommander d'éventuelles réformes.

Nous avons appuyé activement les comités de justice pour la jeunesse à l'échelle de la province et nous avons testé un projet pilote de prestation des services complémentaire d'avocat de service au tribunal de la jeunesse à Sault Ste. Marie. Nous avons mis sur pied une équipe spéciale de projet afin d'enquêter sur les procédures des tribunaux de cautionnements et de recommander des réformes.

Aide juridique Ontario a aussi entrepris une étude de fond en vue d'évaluer l'incidence de la vidéoconférence. Soucieuse d'améliorer le service à la clientèle, Aide juridique Ontario a mis sur pied un projet pilote afin d'évaluer jusqu'à quel point il serait efficace d'accepter des demandes d'aide juridique par vidéoconférence depuis la prison de Maplehurst, une des toutes nouvelles superprisons de l'Ontario.

Répondre aux demandes relatives à l'immigration et aux réfugiés

Au cours de l'exercice 2001-2002, Aide juridique Ontario a fait face à une demande accrue pour des causes en matière de droit de l'immigration et des réfugiés délivrant environ 14 000 certificats. C'est là une augmentation notable comparativement aux 11 479 certificats délivrés en 2000-2001 pour les mêmes causes.

Au cours de l'exercice 2001-2002, Aide juridique Ontario, en collaboration avec le ministère du Procureur général, a réussi à obtenir des fonds fédéraux supplémentaires pour l'aide juridique aux réfugiés. Aide juridique Ontario continuera de faire équipe avec la province et le gouvernement fédéral pour obtenir des ressources additionnelles.

À Toronto, le Bureau du droit des réfugiés, qui était à l'origine un projet pilote, est devenu un établissement permanent réservé uniquement aux causes des réfugiés, ce qui démontre bien notre engagement de faire preuve de souplesse et d'innovation dans la prestation de services qui répondent aux besoins particuliers de nos clients.

Soutien à nos fournisseurs de services

La restructuration du tarif a commencé

Après de longues recherches et consultations, Aide juridique Ontario a préparé un dossier complet et probant à l'appui de la nécessité de réviser le tarif. Nous avons fait front commun avec une coalition d'associations d'avocats pour demander au gouvernement provincial d'étudier les propositions mises de l'avant et entamer des discussions sur ce sujet important.

Nous voulons qu'un nouveau tarif soit établi, de même qu'un moyen de fixer les tarifs à l'avenir, de façon à permettre aux avocats de l'aide juridique de continuer à offrir des services de haute qualité aux clients.

Plus précisément, Aide juridique Ontario a recommandé que les taux horaires payés aux avocats qui acceptent les certificats d'aide juridique soient augmentés de 26 pour cent, sur une période de trois ans. Nous avons également recommandé des réformes afin de redresser les lacunes les plus critiques du tarif.

Par notre stratégie de révision du tarif, nous voulons retenir un bassin suffisant d'avocats hautement qualifiés du secteur privé qui sont disposés à offrir des services d'aide juridique.

Meilleur traitement des factures

Dans le cadre de notre engagement à retenir un nombre suffisant d'avocats, nous voulons aussi faciliter la tâche à ceux qui travaillent pour nous. Nous avons donc introduit un logiciel permettant aux avocats de soumettre leurs factures par voie électronique grâce à une connexion Internet sûre. Le logiciel, offert sans frais aux avocats, a été testé en 2001 et sera distribué à l'échelle de la province d'ici le mois de mars 2002.

Des partenariats renforcés avec les communautés

Au dernier exercice, Aide juridique Ontario a formé de nouveaux partenariats avec le ministère du Procureur général et différents organismes communautaires qui servent la même clientèle.

Nous avons appuyé la commission d'étude du juge en chef Roy McMurtry sur la vulgarisation juridique (*Task Force on Public Legal Education*). Assistée par Aide juridique Ontario, la commission a entrepris une recherche sur la vulgarisation juridique en Ontario et a lancé le programme « Salle d'audience et salle de classe » pour aider les étudiants à mieux comprendre le système judiciaire.

Aide juridique Ontario a également donné son appui à *Pro Bono Law Ontario*, une nouvelle initiative qui vise à promouvoir, à faciliter et à élaborer la prestation de services juridiques bénévoles auprès des groupes communautaires.

Amélioration des services de recherche pour les avocats

Le Service de recherche vient de terminer la première étape de son examen organisationnel. Cette première étape a permis d'examiner en profondeur le rôle du

Service et les services qu'il offre, l'objectif étant de s'assurer que les avocats qui effectuent du travail pour le compte de l'aide juridique reçoivent des services de qualité.

Dans le cadre de cet examen, nous avons reçu de nombreux commentaires lors de groupes de discussion et d'entrevues individuelles et à la suite d'un sondage auquel 349 usagers du Service ont répondu. Une majorité écrasante de répondants se sont dits très satisfaits ou plutôt satisfaits des dossiers de recherche types (98 pour cent) et des dossiers spécialisés (97 pour cent). Dans 95 pour cent des cas, on s'accordait à dire que nos services réduisaient le temps de préparation des causes. Par ailleurs, de nombreux avocats trouvent que nos dossiers de recherche types (85 pour cent) et nos dossiers spécialisés (87 pour cent) les aident à régler leurs dossiers.

Amélioration de la gestion des causes complexes

Aide juridique Ontario cherche constamment des moyens plus judicieux d'utiliser les fonds publics. Durant l'exercice 2001-2002, nous avons considérablement amélioré nos politiques et procédures de gestion des causes complexes, afin de mieux administrer nos causes les plus coûteuses et les plus complexes pour lesquelles nous avons délivré des certificats. Nous avons donc fixé à 75 000 $ le plafond des coûts des causes complexes que nous gérons, tout en ayant en place un processus spécial d'exemption pour les causes exceptionnelles. Des avocats chevronnés jouent un rôle actif dans ce processus.

Resserrement des relations avec les cliniques

Plusieurs initiatives nous ont permis de renforcer et d'améliorer nos relations avec les cliniques :

- Nous avons collaboré avec les cliniques à l'élaboration d'un nouveau protocole d'entente.
- Nous avons réexaminé la démarche pour traiter les demandes de financement des cliniques, ce qui a permis d'accélérer le processus.
- Le Bureau des services aux cliniques (BSC) a commencé sa restructuration afin de s'assurer de pouvoir fournir au réseau des cliniques le soutien dont il a besoin.
- Les travaux pour mettre au point un nouvel accord de financement et de nouvelles politiques de consultation et de résolution des conflits ont débuté.

Soutien aux sociétés étudiantes de services d'aide juridique

Afin de tenir son engagement d'apporter des solutions d'aide juridique innovatrices et souples, Aide juridique Ontario a renforcé sa relation avec les sociétés étudiantes de services d'aide juridiques des facultés de droit au cours de l'exercice 2001-2002. Le programme des sociétés étudiantes de services d'aide juridique, qui permet aux étudiants en droit de se familiariser avec la pratique d'aide juridique, connaît un franc succès. Plus de 40 pour cent des étudiants en droit de l'Ontario y participent; en 2000, ces sociétés comptaient 3 430 dossiers de clients ouverts dans le cadre du programme.

Continuer à améliorer les services de soutien

La modernisation informatique est en cours

De grands progrès ont été réalisés au cours de l'exercice 2001-2002 en vue de déterminer les exigences techniques d'un nouveau système informatique et de lancer un appel d'offres pour sa conception et sa mise en place.

L'engagement envers la qualité se poursuit

Au cours de l'exercice 2001-2002, chaque activité fondamentale d'Aide juridique Ontario a mis au point des mesures du rendement quant au service à la clientèle et a suivi les résultats sur une base trimestrielle. Dans bien des cas, les résultats dépassaient les objectifs fixés. Pour les clients, les avocats et nos partenaires du système juridique, cela se traduit par un meilleur service.

En outre, le Programme d'assurance de la qualité d'Aide juridique Ontario a terminé le premier cycle des examens d'assurance de la qualité de chaque clinique. Dans le cadre du programme, des procédures ont été mises au point pour la mise en place des recommandations; des documents sur les meilleures pratiques ont également été préparés afin d'aider les cliniques à apprendre les unes des autres.

De nouvelles mesures de contrôle des coûts ont été mises en place

Afin qu'Aide juridique Ontario puisse respecter ses engagements budgétaires, nous avons pris des mesures au cours de l'exercice 2001-2002 pour mieux gérer les demandes croissantes de services tout en restant dans les limites de notre budget fixe. Dans tous les services que nous offrons, nous tenons à nous assurer que les fonds publics seront utilisés de la manière la plus judicieuse possible.

Aide juridique Ontario s'est fixé comme but d'économiser 4 millions de dollars dans la première année du programme. Au cours des six premiers mois nous avions réalisé des économies de 2,2 millions de dollars.

Des procédés administratifs améliorés

Les clients qui ont les moyens de le faire contribuent au coût de leurs services d'aide juridique; cette contribution était de l'ordre de 8 millions de dollars en 2000-2001. Afin d'améliorer encore davantage sa responsabilité financière, Aide juridique Ontario a entrepris, l'année dernière, d'examiner ses comptes débiteurs.

Cet examen permettra à Aide juridique Ontario de recouvrer le plus grand nombre possible de comptes débiteurs et, par le fait même, de venir en aide à un plus grand nombre de personnes défavorisées. Aide juridique Ontario a aussi amélioré sa façon de percevoir les paiements des clients. De nouveaux processus d'encaissement et de dépôt ont été mis en place dans les bureaux régionaux de l'aide juridique.

Pressions financières

Dans l'exercice 2002-2003, Aide juridique Ontario sera confrontée à deux défis de taille : la demande d'une restructuration du tarif par les avocats du secteur privé et un plus grand volume de demandes de services d'aide juridique de la part de réfugiés.

Restructuration du tarif

Les avocats exigent une augmentation considérable du tarif, ce qui représente une énorme pression financière pour l'aide juridique. Dans le dossier qu'elle a préparé sur le tarif, Aide juridique Ontario donne un état détaillé des répercussions financières que peut entraîner une révision du tarif. Résultat : le financement du tarif révisé ne peut pas provenir de sources disponibles dans le budget actuel de l'aide juridique et c'est pour cette raison que nous nous sommes tournés vers la province pour avoir davantage de fonds.

Demandes de services d'aide juridique de la part de réfugiés

Au cours de l'exercice 2000-2001, Aide juridique Ontario a délivré 11 479 certificats en matière d'immigration et de droit des réfugiés, ce qui représente un coût de 13,6 millions de dollars. En juin 2001, l'organisme avait prévu la délivrance de 14 000 de ces certificats durant l'exercice 2001-2002, pour un coût de 19,6 millions de dollars. C'est là une augmentation de près de 2 500 certificats (soit 22 %) au coût de quelque 6 millions de dollars (une augmentation de 44 %). Aide juridique Ontario a récemment reçu un financement fédéral de quelque 5,8 millions de dollars et, bien que cette somme soit la bienvenue, on sait qu'elle ne suffira pas à répondre à la demande.

Budget d'exploitation provisoire pour l'exercice 2002-2003

Aide juridique Ontario Budget préliminaire de 2002-2003	
Total des dépenses d'exploitation	282,3 millions de $

Certificats	Cliniques	Avocats de service	Autres programmes
Exploitation 169,0 m $	Exploitation 55,3 m $	Exploitation 25,7 m $	Exploitation 7,8 m $

Soutien aux fournisseurs de services	Administration provinciale
Exploitation 2,4 m $	Exploitation 22,1 m $

Qui contacter

Les questions ou commentaires sur le plan d'activités d'Aide juridique Ontario sont les bienvenus. Voici comment communiquer avec nous :

Par téléphone :	Dans la région de Toronto, appelez le 416-979-1446; ailleurs en Ontario, appelez le numéro sans frais 1-800-668-8258
Par télécopieur :	416-979-8669
Par la poste :	375, avenue University, bureau 404 Toronto (Ontario) M5G 2G1
Par courriel :	info@lao.on.ca.

Pour des demandes précises, vous pouvez aussi communiquer avec :

Politiques, planification et relations extérieures
George Biggar 416-204-4709

Services à la clientèle
Rob Buchanan 416-204-7108

Services aux avocats de service

Droit de la famille :	Helena Birt	416-979-2352, poste 6436
Droit criminel :	John Zado	416-979-2352, poste 4352

Services aux cliniques et services spéciaux
Sue McCaffrey 416-204-7132

Demandes de renseignements des médias
Elaine Gamble 416-204-4728

Pour obtenir des exemplaires gratuits de ce document, prière de communiquer avec :

Aide juridique Ontario
Service des communications et des relations publiques
375, avenue University, bureau 304
Toronto (Ontario) M5G 2G1

Nº de téléphone :	Toronto :	416-979-2352, poste 6442
	Sans frais :	1-800-668-8258

Pour obtenir un exemplaire électronique de ce document, prière de visiter notre site Web à www.legalaid.on.ca.